

VELEUČILIŠTE U POŽEGI



MARTINA BABIĆ, MBS: 6309

PROFESIONALNI RAZVOJ NA PRIMJERU MINISTARSTVA OBRANE REPUBLIKE HRVATSKE

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2016. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVA

**PROFESIONALNI RAZVOJ NA PRIMJERU
MINISTARSTVA OBRANE REPUBLIKE
HRVATSKE**

ZAVRŠNI RAD

**IZ KOLEGIJA MENADŽMENT LJUDSKIH
POTENCIJALA**

MENTOR: mr.sc. Hrvoje Budić

STUDENT: Martina Babić

Matični broj studenta: 6309

Požega, 2016. godine.

SAŽETAK

Uz poduzeća koja uzorno prate moderne trendove poslovanja, pa tako i obrazovanje vlastitih zaposlenika, veliki je postotak onih koja to još ne rade. S obzirom na sve veći razvoj znanosti i tehnologije permanentno obrazovanje ima presudnu važnost za opstanak kako poduzeća tako i bilo koje druge organizacije na tržištu. Poduzeća iz redovitih škola ne dobivaju dovoljno pripremljene učenike, ili studente koji bi (čim počnu raditi) zadovoljavali postavljene standarde poduzeća. Standardi poduzeća mijenjaju se na više, ponajprije zbog razvitka i konkurencije, što za zaposlenike odmah znači dopunsko učenje. U Europi, pak, pravo učenje počinje tek onda kada se kandidat zaposli. Konkurencija u većim poduzećima osniva vlastite obrazovne odjele, ili sektore u kojima rade specijalisti s ovlastima školskih centara. Konkurentnost poduzeća u svijetu postiže se velikim naporima i zalaganjem, pri čemu iznimnu važnost ima permanentno obrazovanje svih zaposlenih. Razumije se da menadžeri i stručnjaci za ljudske potencijale moraju prednjačiti primjerom, pa onda obrazovanje poticati i organizirati.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, profesionalni razvoj, strategijski plan permanentnog obrazovanja, obrazovanje uz rad.

SUMMARY

Along with firms that follow the modern trends of doing business, employee education included, there is still a considerable percentage of those that are far behind the set goals. They may not be satisfied with training of personnel they get through regular schools, not happy with general attitudes towards learning – but still their own internal training programs are scarce. Due to the increasing development of science and technology permanent education has a crucial importance for the survival of both enterprises and any other organization in the market. Companies do not get students prepared enough, or students who would satisfy standards set by enterprises. Standards required in business are changing to more, mainly due to development and competition, which entails additional learning for the employees. In Europe, however, the real learning begins when the person becomes an employee. Competition in larger companies establish their own educational departments or sectors that employ specialists with the powers of school centers. The competitiveness of enterprises in the world is achieved by great efforts and dedication, with great importance in permanent education of all employees. It is understandable that managers and human resources professionals must set an example, encourage and organize permanent education of all employees.

Key words: permanent education, professional development, strategic plan of permanent education, education alongside work.

SADRŽAJ

SAŽETAK

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	1
1.3. Razlozi istraživanja	1
1.4. Kratki sadržaj i struktura rada	2
2. VAŽNOST PROFESIONALNOG RAZVOJA ZA RAZVOJ KARIJERE.....	3
2.1. Zakonitosti profesionalnog razvoja	3
2.1.1. Pretpostavke za kontinuitet razvoja.....	4
2.2. Razvoj i upravljanje karijerom	7
3. ZNAČAJ OBRAZOVANJA ZA KONTINUITET PROFESIONALNOG RAZVOJA U PODUZEĆU.....	9
3.1. Razine i vrste obrazovnih potreba u poduzeću.....	10
3.2. Važnost strategijskog plana permanentnog obrazovanja za utvrđivanje razine i vrste obrazovnih potreba u kontekstu razvoja poduzeća	11
3.2.1. Analiza performansi zaposlenih	12
3.2.2. Određivanje obrazovnih potreba	14
3.2.3. Metode i tehnike obrazovanja unutar poduzeća	18
3.2.4. Metode i tehnike obrazovanja izvan poduzeća	18
4. PROFESIONALNI RAZVOJ U ORUŽANIM SNAGAMA REPUBLIKE HRVATSKE .	20
4.1. Općenito o školovanju i izobrazbi u Oružanim Snagama Republike Hrvatske	20
4.2. Profesionalni razvoj.....	21
4.2.1. Pohadanje vojne izobrazbe	21
4.2.2. Sustav napredovanja u službi	23
4.2.3. Standardi profesionalnog razvoja	27
5. ZAKLJUČAK	31
6. POPIS LITERATURE	32
7. POPIS KORIŠTENIH KRATICA I AKRONIMA	33
POPIS KORIŠTENIH TABLICA I SLIKA.....	34
IZJAVA O AUTORSTVU RADA	35

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovoga završnog rada je profesionalni razvoj kao vrlo važna stavka u razvoju pojedinca. Važnost profesionalnog razvoja i permanentnog obrazovanja je ključna za uspješnost svakog poduzeća, ili organizacije. Pri tome je potrebno razviti kvalitetan strateški plan permanentnog obrazovanja u svrhu postizanja što boljih rezultata i uspješnosti organizacije.

1.2. Svrha i ciljevi rada

Svrha i cilj ovog završnog rada je ukazivanje važnosti profesionalnog razvoja i permanentnog obrazovanja. Profesionalni razvoj predstavlja trajan proces i integralni dio programa odgojno obrazovne ustanove koji pridonosi kompetenciji pojedinaca i radnih timova za uspješnije ostvarenje odgojno obrazovnih ciljeva. Za profesionalni razvoj i permanentno obrazovanje presudnu ulogu ima upravljanje ljudskim potencijalima koje predstavlja jednu od najvažnijih funkcija managementa. Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je svakako stalna izobrazba, usavršavanje i razvoj zaposlenih. I najbolja selekcija i odabir kadrova neće biti od velike koristi za poduzeće ako ne postoji briga za zadržavanje kvalitetnih ljudi u organizaciji i ako se ne radi na njihovom stalnom usavršavanju i izobrazbi. U današnje vrijeme sve bržeg razvoja novih tehnologija, uspjeh pojedinca pa samim tim i organizacije u cjelini, temelji se upravo na stalnom razvoju i usavršavanju.

1.3. Razlozi istraživanja

Razlozi istraživanja leže u značaju profesionalnog razvoja, te procesa permanentnog obrazovanja kao temelja za postizanje uspješnosti i opstanka na tržištu. Konkurentnost poduzeća u svijetu postiže se velikim naporima i zalaganjem, a u elementima se uvijek nalazi i permanentno obrazovanje svih zaposlenih. Razumije se da menadžeri i stručnjaci za ljudske potencijale moraju prednjačiti primjerom, pa onda obrazovanje poticati i organizirati.

1.4. Kratki sadržaj i struktura rada

U ovom završnom radu biti će definiran i opisan profesionalni razvoj, te njegova važnost za razvoj karijere. Također će biti opisan značaj obrazovanja za kontinuitet profesionalnog razvoja u poduzeću pri čemu će se detaljno razraditi razine i vrste obrazovnih potreba u poduzeću, važnost i značaj horizontalnog i vertikalnog napredovanja te važnost strategijskog plana permanentnog obrazovanja.

Prilikom razrade strategijskog plana permanentnog obrazovanja detaljno će biti opisana analiza performansi zaposlenih koja se sastoji od: strukturiranih upitnika, studije radnih performansi, opservacije, intervjua te ilustracije kroz kritične incidente. Također će biti definirano određivanje obrazovnih potreba te metode i tehnike obrazovanja unutar i izvan poduzeća.

Primjer profesionalnog razvoja će biti detaljno razrađen na primjeru Ministarstva obrane Republike Hrvatske pri čemu je opisan razvoj u okviru Obrambenih snaga Republike Hrvatske. Unutar ovog poglavlja biti će opisano školovanje i izobrazba u OSRH, profesionalni razvoj vojnika, te pohađanje vojne izobrazbe. Detaljno će biti opisane vrste vojne izobrazbe a to su: temeljna i specijalistička vojna obuka, slijedno - rastuća dočasnička izobrazba, slijedno-rastuća časnička izobrazba, vojni stipendisti, te međunarodna vojna izobrazba. Također će biti opisani standardi profesionalnog razvoja vojnika i dočasnika koji ovise o osobnom činu, godinama života, civilnoj izobrazbi, vojnoj izobrazbi, vremenu provedenom u službi, kao i o drugim okolnostima važnim za obavljanje službe u Oružanim snagama.

2. VAŽNOST PROFESIONALNOG RAZVOJA ZA RAZVOJ KARIJERE

Profesionalni razvoj je trajan proces i integralni dio programa odgojno obrazovne ustanove koji pridonosi kompetenciji pojedinaca i radnih timova za uspješnije ostvarenje odgojno obrazovnih ciljeva. Ono što definira profesionalni razvoj su jasni ciljevi, identifikacija obrazovnih potreba djelatnika i organizacije, utvrđivanje znanja zaposlenika, procjena organizacije da će se uloženo isplatiti, te potpora nadređenih.

2.1. Zakonitosti profesionalnog razvoja

„Profesionalni razvoj je permanentni proces, niz promjena što se progresivno (prema određenim zakonitostima) zbivaju čovjeku tijekom školovanja, na prijelazu iz škole u rad, i u društvenom djelovanju. U svakoj etapi kontinuiteta, naročito na čvornim točkama prijelaza, moraju se donositi odluke koje sintetiziraju značajke pojedinca, objektivne zahtjeve rada, ponudu i potražnju za radnicima.“ (Marušić, 2006.:214)

Prilikom profesionalnog razvoja svaka osoba mora proći kroz etape razvoja. Etape razvoja imaju slijed, svaka etapa je ovisna o prethodnoj, te ima veliki utjecaj za nadolazeću etapu. Naravno razvoj daljnjih etapa može se predvidjeti zbog događaja u prošlosti. Naravno, postoji individualni, te profesionalni razvoj pojedinca. Profesionalni razvoj pojedinca predstavlja njegov razvoj u karijeri dok individualni razvoj odnosi se na stjecanje znanja i sposobnosti. Naime, u prošlosti države su bile orijentirane na poljoprivredni razvoj dok danas glavni zadatak je profesionalni razvoj pojedinca. Najvažniji kapital je znanje, te radne sposobnosti. Kako navodi Marušić (2006) profesionalni razvoj podijeljen je u 5 etapa i 12 pod-etapa te su prikazane u slijedećoj tablici.

Tablica 1. Teorijski model profesionalnog razvoja.

ETAPA		POD - ETAPA	KRONOLOŠKA DOB	ODLUKE
I	PRIPREMA	Maštanje	Do 10	-
		Interes	11-12	-
		Prvi izbor	13-14	Izbor usmjerenja srednje škole

II	PRIJELAZ IZ OBRAZOVANJA U RAD	Definitivan izbor	15-16	Izbor profila
		Prijelaz	17-18	Zaposlenost ili studij, izbor studija
		Snalaženje	19-21	Izbor tipa posla, odstupanje od studija ili nastavak
		Uvođenje	22-24	Promjene posla u poduzeću ili izvan, ili dopuna obrazovanja, sudjelovanje u dobiti
III	ŽIVOTNI MODEL	Traženje	25-30	Eventualne promjene posla i obrazovanje, napredovanje, rukovođenje
		Stabilizacija	31-42	Oblici sudjelovanja u poduzeću, obrazovanje, rukovođenje, društvene i političke funkcije
IV	ODRŽAVANJE	Održavanje	43-56	-
V	POPUŠTANJE	Usporavanje	57-62	Hobi, društveno angažiranje, posao, obitelj
		Mirovina	63	Potpun prekid ili ograničeni angažman, hobi, obitelj

Izvor: Marušić, 2006:215

2.1.1. Pretpostavke za kontinuitet razvoja

Kako bi se ispunile etape profesionalnog razvoja potrebne su stanovite pretpostavke u okruženju poduzeća. Prema Marušiću (2006) postoji najmanje pet pretpostavki a to su: kumulativno obrazovanje, zapošljavanje, stručno uvođenje u posao, sustav napredovanja te konzultacija stručnjaka.

KUMULATIVNO OBRAZOVANJE – predstavlja srednjoškolsko obrazovanje koje se dijeli na gimnazije, strukovne te privatne škole. U suvremenim organizacijama sve više resursa ulaže se u obrazovanje i usavršavanje zaposlenika jer se smatra najdjelotvornijim načinom stvaranja

konkurentne prednosti. Iz tog razloga potrebno je konstantno uvođenje promjena u obrazovnom sustavu, kako formalnog tako i neformalnog, radi učinkovitijeg razvoja organizacije kojeg potiče bolje obrazovani ljudski kapital te je kao takav u današnjim uvjetima presudan čimbenik za opstanak i razvoj.

„Pretvaranje talenata ljudskih potencijala u izvor konkurentske prednosti najvažniji je čimbenik razvoja i provođenja organizacijske strategije. Ono zahtijeva:

- Identificiranje vještina i talenata presudnih za strategiju, odnosno prevođenje strateških planova u posebne talente i vještine
- Identificiranje ključnih vještina koje će donijeti razliku u uspješnosti prevedbe strategije i ostvarivanju konkurentske prednosti
- Sveobuhvatna analiza vještina i talenata, poslova i pozicija u organizaciji na kriterijima rijetкости, doprinosa uspješnosti i strateškog utjecaja.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:165)

ZAPOŠLJAVANJE - logičan je slijed nakon kumulativnog obrazovanja. Kao rezultat prelaska na tržišno gospodarstvo već 1987. godine došlo je do zastajanja zapošljavanja čija je posljedica velik porast nezaposlenosti. Otvaranje novih radnih mjesta može pomoći pri povećanju zapošljavanja gdje je vrlo bitno kvalitetno obaviti proces planiranja ljudskih potencijala. „Planiranje ljudskih potencijala postaje sve važnija aktivnost menadžmenta u uspješnom reagiranju na izazove okoline i jačanju organizacijske konkurentske sposobnosti. Više je razloga za izraziti naglasak na tu aktivnosti:

- Ljudski potencijali postaju kritični resurs
- Oskudno tržište rada
- Troškovi zapošljavanja, razvoja i održavanja
- Vrijeme potrebno za obrazovanje i razvoj
- Troškovi nedjelotvorne uporabe ljudskih potencijala
- Tehnološke promjene
- Demografske promjene
- Naglasak na upravljanje karijerom
- Povećana uporaba računala
- Naglasak na proizvodnost, kvalitetu i uslugu“ (Sikavica et al. 2008:656)

Također, vrlo je bitno istražiti potrebe koje će budući zaposlenici zahtijevati kako bi ne samo privukli kvalitetan kadar već ga i zadržali i pridonijeli razvoju tržišne konkurencije te ostvarenju međusobnih ciljeva.

Slika 1.: Mogućnost pribavljanja talenata



Prilagođeno prema: Bahtijarević-Šiber, 2014:185

Slika prikazuje izvore pribavljanja kandidata za koje je predviđena potreba u organizaciji. Dijele se na unutarnje i vanjske izvore te su također prikazane alternative ukoliko ne postoji ponuda iz prva dva navedena izvora.

STRUČNO UVOĐENJE U POSAO - nakon zaposlenja slijedi stručno uvođenje u posao. Kvalitetno uvođenje u posao bitno utječe na cjelokupan profesionalni razvoj te se konstantno moraju prilagođavati poslu bez obzira da li je riječ o prvom zaposlenju, ili ulazu na drugačije radno mjesto jer u suvremenom životu organizacije konstantno događaju promjene i inovacije kojima se potrebno adaptirati. Upravo iz tog razloga organizacija bi trebala odgovarati potrebama radnika, te ulagati u orijentaciju zaposlenika osnivanjem kvalitetnih kadrovskih službi u tu svrhu kako bi se brže i lakše prilagodili svakodnevnim promjenama u suvremenom poslovanju te tako lakše pridonijeli i razvoju same organizacije.

SUSTAV NAPREDOVANJA – prilikom zapošljavanja radnik bi trebao imati mogućnost napredovanja i pomicanja u organizaciji. No, zbog ekonomske krize koja uvelike utječe na poziciju zaposlenika vrlo je teško osigurati sigurnost njegova napretka. Također je veliki problem i veća usmjerenost i korištenje resursa na zaposlenje novih radnika gdje su postojeći radnici nerjetko zanemareni te trpe posljedice. „U upravljanju talentima važno je omogućivanje njihova stalnog razvoja. Mogućnosti osobnog i profesionalnog razvoja važan su čimbenik privlačenja i zadržavanje talenata. Za to postoji nekoliko razloga:

- Razvoj karijere i realiziranja osobnih potencijala najvažniji je cilj sposobnih i talentiranih ljudi nove generacije
- Organizacije postaju instrument za ostvarivanje osobnih profesionalnih i razvojnih ciljeva

- Izuzetna dinamičnost i fleksibilnost u razvoju karijere
- Brzo zastarijevanje znanja i vještina i stalna ulaganja u održavanje individualne konkurentnosti na tržištu rada.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:201)

PROFESIONALNA ORIJENTACIJA – prisutna je samo u školama te znači pomoć pri donošenju odluka. Profesionalna orijentacija podrazumijeva pomoć pri izboru kandidata, zapošljavanju, napredovanju, školovanju, privikavanje na posao.

2.2. Razvoj i upravljanje karijerom

„Karijera je međusobno povezan, sukcesivan slijed poslova, položaja i radnih iskustava osobe tijekom radnog života, koja prati promjene u preferencijama, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca. Ima dva aspekta, dvije bitne dimenzije.

- a) Subjektivna – manifestira se u promjeni stavova, interesa, motivacije i drugog pojedinca.
- b) Objektivna obuhvaća promjenu radnih mjesta, položaja i poslova koje pojedinac obavlja tijekom radnog vijeka, a koji se razlikuju po složenosti, odgovornosti i organizacijskoj razini, te koja je tradicionalno vezana za promociju i napredovanje.“ (Sikavica et al., 2008:743)

Razvoj karijere veže pojedinca i organizaciju gdje su oboje usmjereni na razvoj sposobnosti i uspješnosti zaposlenika. Organizacija je ta koja određuje put karijere pojedinca utvrđivanjem ciljeva i strategija koje će potaknuti zaposlenike na ostanak u organizaciji, te uvažavati njihove stečene vještine i sposobnosti i tako im pomagati u razvoju karijere. No, iako organizacija nastoji motivacijom i mogućnošću razvoja zadržati zaposlenike, oni su ti koji imaju najveću odgovornost pri planiranju svoje karijere postavljajući osobne ciljeve koje žele postići u svojoj osobnoj karijeri te profesionalnom interesu i sposobnosti.

„Za uspješno upravljanje karijerom važno je dobro poznavati sebe, spoznati vlastite potencijale i mogućnosti te ispravno postaviti osobne ciljeve i naučiti donositi ispravne odluke. Upravljanje karijerom je proces koji se ne događa jednokratno već se nastavlja i ponavlja u krugu osobnog razvoja. Elementi koji određuju zadovoljstvo poslom različiti su i u određenoj mjeri ovise o osobnim preferencijama. Mogućnost napredovanja i dodatnog obrazovanja, te ravnoteža poslovnog i privatnog života, gotovo su jednako važni kao i visina primanja. Nakon odabira, kada posao postane dijelom dnevne rutine, zadovoljstvo poslom određuju elementi poput kreativnosti i inovativnosti, međuljudski odnosi, samostalnost, sigurnost, fleksibilno radno vrijeme.“ (<http://www.ipa-pom.eu/hr/forum/16-razvoj-karijere/37-razvoj-karijere>)

Sada kada su jasno definirana oba pojma može se uvidjeti sličnosti i razlike među istim. Već na prvi pogled vidljivo je da karijera označava vrijeme u kojem se osoba razvija tijekom cijelog života, odnosno do odlaska u mirovinu. Karijera je individualan slijed. Svaki pojedinac kreira vlastitom karijeru kojom je samo on i odgovoran. U svemu tome menadžeri su ti koji imaju veliku ulogu u razvoju karijere. Oni su ti koji misiju i viziju organizacije provode u djelo, stvaraju ciljeve pomoću stručnog kadra. Velika razlika između razvoja karijere i profesionalnog razvoja je ta da profesionalni razvoj ima logičan slijed. Slijed koji započinje sa samim odabirom zanimanja, te time određuje daljnje kretanje. Pod time se podrazumijeva da će pojedinac odabirom zanimanja odrediti daljnji put u profesionalnom razvoju kroz napredovanje, usavršavanje.

3. ZNAČAJ OBRAZOVANJA ZA KONTINUITET PROFESIONALNOG RAZVOJA U PODUZEĆU

„Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta, kojoj se u posljednje vrijeme pridaje izuzetna pažnja. To je i razumljivo, jer je jedino čovjek živi element organizacije, svaki za sebe jedinstven, unikatan i neponovljiv. Zato je važna, ne samo ova funkcija kao funkcija menadžmenta, već isto tako i još više, potreba uspostavljanja odgovarajuće organizacijske jedinice koja će se baviti svim pitanjima upravljanja ljudskim potencijalima. Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi se na: popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika i stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenih. U današnje vrijeme, kada se znanja udvostručuju u sve kraćem i kraćem vremenu, uspjeh i opstanak svakog pojedinca, a time i organizacije kao cjeline, uvjetovan je stalnim razvojem i usavršavanjem svih zaposlenih. One kompanije koje su to na vrijeme uočile, i ovom problemu posvetile su vodeće kompanije u svojoj djelatnosti.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:76-77)

Sikavica et al. (2008) pišu kako se obrazovanje u poduzeću smatra jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala. Pojavljuju se različiti termini koji se rabe kao sinonimi unatoč različitim stručnim značenjima. Termini koji se pojavljuju jesu: učenje, trening, obrazovanje i razvoj.

„UČENJE predstavlja stjecanje vještina i znanja koje rezultira relativno trajnom promjenom ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, vještina i navika kroz obrazovanje i praksu, ali se o naučenom može zaključivati samo na temelju promjene ponašanja.

TRENING planirana je aktivnost stjecanja vještina i znanja koja zahtijeva uspješno obavljanje određenog posla ili aktivnosti. Usmjeren je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju. Međutim, često se i mnogo šire određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.

OBRAZOVANJE označava širenje ukupnih spoznaja, znanja i vještina i sposobnosti osobe koja se osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj.

RAZVOJ je vezan za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućuju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve koje tek dolaze.“ (Sikavica et al. 2008:723)

3.1. Razine i vrste obrazovnih potreba u poduzeću

Kako bi poduzeće rangiralo obrazovne potrebe potrebno je jasno definirati i odrediti koji su to ciljevi, misija i vizija poduzeća iz čega proizlaze četiri razine obrazovnih potreba. Sikavica et al. (2008) te razine objašnjava na slijedeći način:

1. RAZINA - podrazumijeva osposobljavanje za obavljanje aktualnih radnih zadataka te nastoji ukloniti nesklad između zahtijevanog rada i obrazovnog profila zaposlenika. Navedena razina nastaje prilikom novog zaposlenja budući da se novo zaposlena osoba mora uvesti u posao, te pratiti promjene koje nastaju kontinuirano.

2. RAZINA - svako poduzeće podliježe promjenama u poslovanju zbog razvoja tehnologije, zakona i slično. Kako je poznato postoje tri vrste osoba prema sklonosti prilagodbe inovacijama (prilagodljivi relativno brzo, prilagodljivi sporije te neprilagodljivi) te menadžer mora pronaći način kako da izbalansira navedene tipove kadra i kako bi povećao sposobnost obavljanja složenih zadataka unutar različitih poslova.

3. RAZINA - ne odnosi se na sve zaposlenike unutar poduzeća, stvara se selekcija i odabiru se kandidati za daljnji razvoj prema traženim kriterijima. U navedenoj fazi razvija se individualna karijera i uspjeh. Ovo razina prilika je za napredovanje u složenim i rizičnim poslovnim situacijama.

4. RAZINA - je razina koja je orijentirana na potrebne vještine i znanja za obavljanje budućih poslova te osposobljavanje i prilagođavanje za nove strategije poduzeća i nova područja djelovanja.

„Svaka razina obrazovnih potreba postavlja različite zahtjeve glede obrazovnih programa i sadržaja. Ona određuje i hoće li se poduzeće odlučiti za trening na radnom mjestu u organizaciji ili će odabrati obrazovne programe u određenim institucijama. Tako je sastavni dio i bitna dimenzija koncipiranja i izbora obrazovnih programa usmjerenih na zadovoljavanje utvrđenih potreba i postizanje obrazovnih ciljeva mjesto i način njihova provođenja. S obzirom na to postoje dvije opće vrste programa:

- a) Programi obrazovanja na poslu
- b) Programi obrazovanja izvan posla“ (Sikavica et al., 2008:732-733)

Marušić (2006) piše kako organizacije najčešće kombiniraju različite oblike obrazovnih programa s obzirom na mjesto provođenja, pri čemu se kombinira obrazovanje unutar i izvan organizacije. Prema Sikavica et al. (2008) postoje četiri vrste obrazovnih potreba koje uključuju temeljna znanja i vještine, tehničke odnosno stručne vještine, interpersonalne vještine te

konceptualne, odnosno strategijske vještine. Sikavica, Bahtijarević-Šiber (2004) pojašnjava ih na slijedeći način:

- a) **TEMELJNA ZNANJA I VJEŠTINE** - Suvremeni poslovi zahtijevaju sve veću razinu nekih vještina koje često nedostaju novim zaposlenicima, a ponekad i onima s dužim radnim stažem. Brojne su kompanije uočile tu potrebu pa stoga razvijaju i primjenjuju programe podizanja općih znanja, efikasnog čitanja i sl.
- b) **TEHNIČKE ODNOSNO STRUČNE VJEŠTINE** - Uključuju potrebna znanja, tehnike, metode, postupke i slično koje zahtijeva uspješno obavljanje specifičnih poslova. Obučavanje za rad s osobnim računalom npr. spada u tu skupinu vještina.
- c) **INTERPERSONALNE VJEŠTINE** - Uključuju komuniciranje, međuljudske odnose, vođenje, radne odnose i slična znanja i vještine potrebne za uspješno djelovanje u gotovo svim područjima, pogotovo u managerskom poslu.
- d) **KONCEPTUALNE, ODNOSNO STRATEGIJSKE VJEŠTINE** - Vještina strategijskog i operativnog planiranja, oblikovanje organizacije, utvrđivanje politike, odlučivanje i adaptiranje promjenjivoj okolini, neke su od konceptualnih vještina.

3.2. Važnost strategijskog plana permanentnog obrazovanja za utvrđivanje razine i vrste obrazovnih potreba u kontekstu razvoja poduzeća

„Obrazovanje uz rad u poduzeću danas se može smatrati kao integrativan dio općeg gospodarskog razvoja. Njegovo pojačano značenje poslije odluke o tržišnom gospodarstvu, a još više poslije one o pristupanju Europskoj Uniji – postavlja i nove zahtjeve. U današnje vrijeme naglašava se dohodovnost, proizvodnost i konkurencija što je dokaz drugačijeg tretmana ljudskih potencijala, školovanja i osposobljavanja. S obzirom da se radi o ozbiljnim aktivnostima u upravljanju ljudskim potencijalima, potrebno je konstruirati strategijski plan permanentnog obrazovanja koji se u pravilu sastoji od četiri dijela: analiza performansi zaposlenih, plan potreba u poduzeću, vrste obrazovanja uz rad i izvan rada te vrednovanje obrazovnih pokušaja.“ (Marušić, 2006:247)

Kad govorimo o međunarodnom poslovanju, obrazovanje i obučavanje zaposlenika smatraju se jednim od djelotvornih načina rješavanja raznih problema koja se javljaju na inozemnim tržištima. Bahtijarević-Šiber (2014) piše kako se međunarodna obuka i obrazovanje ne mogu ograničiti samo na menadžere i one koji se šalju na zadatke u inozemstvo. Razlike u vještinama i razinama obrazovanja unutar međunarodnih ljudskih potencijala sve više zahtijevaju da multinacionalne kompanije razviju programe obrazovanja i obuke koji će

odgovarati potrebama različitih zaposlenika na međunarodnom tržištu u uvjetima u kojima su stručni suradnici rijedak i oskudan resurs.

3.2.1. Analiza performansi zaposlenih

Analiza performansi naziva se još i analiza učinka kojom se utvrđuju nedostaci i slabosti u radu zaposlenika. Od problema s kojima se zaposlenici susreću jesu oni koji su rješivi školovanjem te oni koji se odnose na starost strojeva, upravljanje te lošu organizaciju. Analiza performansi sastoji se od 10 stupnjeva. „To su:

1. stupanj – Označava kolika je učinkovitost svakog pojedinog zaposlenika u odnosu na postavljene norme u organizaciji.
2. stupanj – Označava da li je uloženi novac i vrijeme dovoljan u odnosu na ostvareni rezultat.
3. stupanj – Najvažniji je stupanj analize performanse. Odgovaranjem na određena pitanja organizacija utvrđuje da li je potrebno doškolovati radnike ili ih pohvaliti.
4. stupanj – Određuje norme ukoliko ih sam zaposlenik ne prepoznaje. Dolazi do opomena zbog neproduktivnosti.
5. stupanj – Ukoliko postoje nepravilnosti u organizaciji u navedenoj fazi one se pokušavaju riješiti
6. stupanj - Sa vremenom potrebno je zaposlenike obrazovati putem seminara, ili vježbi kako ne bi izgubili produktivnost, spretnost, te brzinu.
7. stupanj – U navedenoj fazi dolazi do osposobljavanja zaposlenika te prekvalifikacija ukoliko zaposleniku vježbe nisu dovoljne.
8. stupanj – Ukoliko zaposlenicima ne odgovara trenutni posao u navedenoj fazi dolazi do promjena posla odnosno premještanja.
9. stupanj – Ukoliko zaposlenik nakon svih navedenih faza, odnosno nakon osposobljavanja ne postiže uspjeh dolazi do otkaza.
10. stupanj - Kada organizacija, odnosno rukovoditelji utvrde da zaposlenik nije dovoljno motiviran, te pruža otpor potrebno je odlučiti koju motivacijsku metodu primijeniti.“ (Marušić, 2006: 247-249)

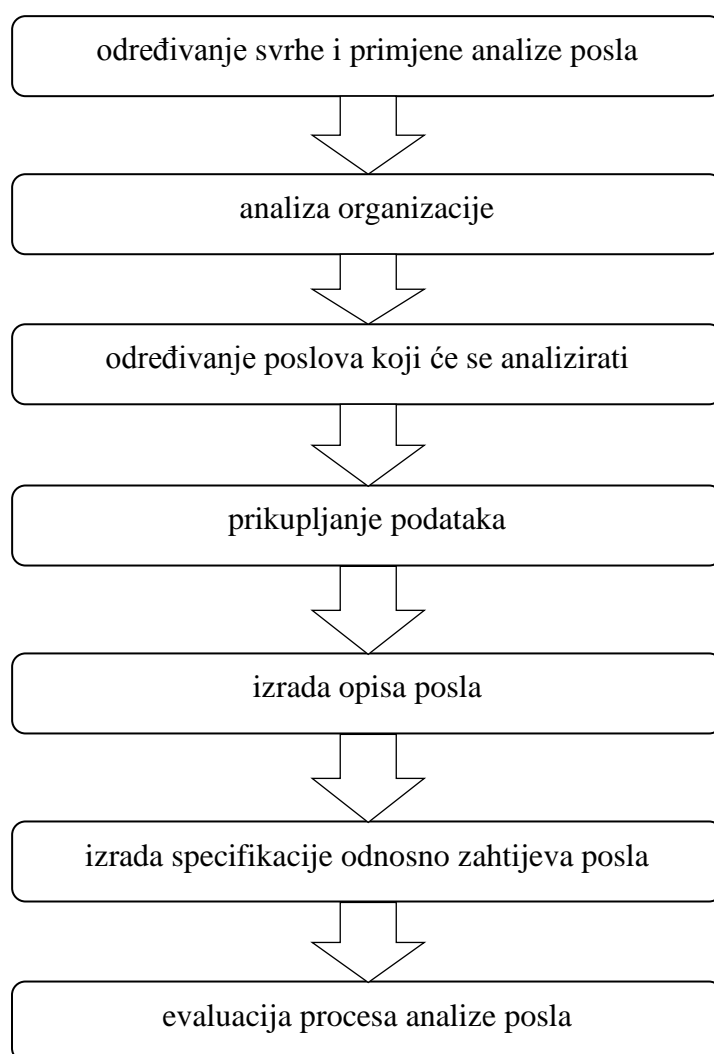
„Analiza posla je sustavni postupak skupljanja, organiziranja i interpretiranja svih relevantnih informacija o zadacima, odgovornosti i kontekstu posla te psihofizičkim i drugim zahtjevima posla stavljenim pred izvršitelja.“ (Sikavica et al. 2008:666)

Ljudski potencijal najbitniji je segment svakog poduzeća jer upravo oni stvaraju temelj znanja, vještina, sposobnosti i potencijal za razvoj i inovaciju organizacije te upravo iz tog razloga proizlazi važnost analize posla koja određuje kvalitetu menadžmenta ljudskog potencijala. Pri takvoj analizi menadžmenta ljudskog potencijala ističu se 3 vrste ocjene:

- „Analiza i ocjena aktivnosti i prakse menadžmenta ljudskih potencijala
- Analiza i ocjena stručnjaka ljudskih potencijala
- Analiza i ocjena odjela ili funkcije ljudskih potencijala“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:438)

„Proces provođenja analize posla tj. kvalitetna analiza posla, ima 7 temeljnih koraka, odnosno faza kojih se treba pridržavati.“ (Sikavica et al. 2008:667)

Slika 2.:Proces provođenja analize posla



Prilagođeno prema:Sikavica et al. 2008:667

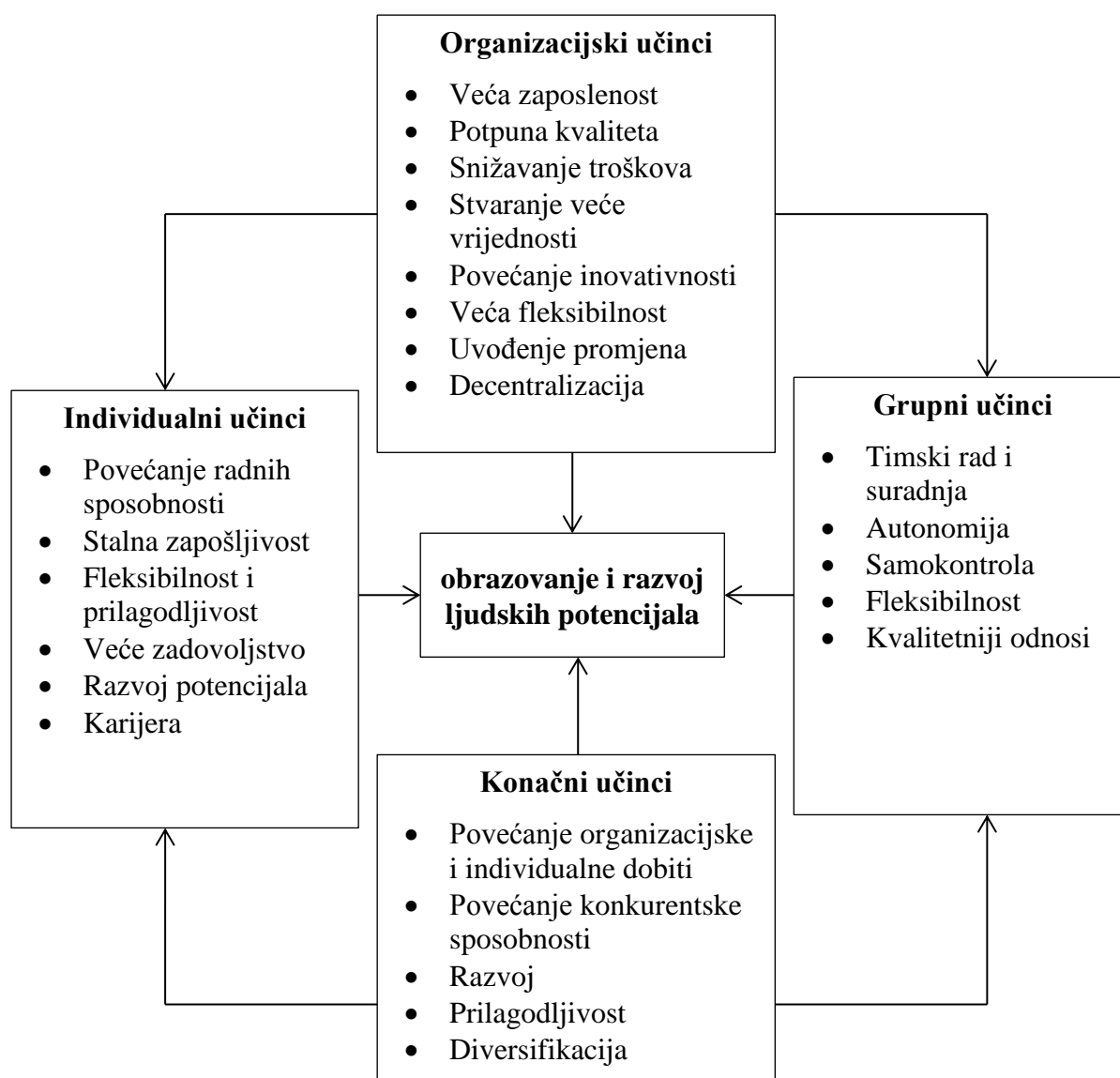
Različite metode primjenjuju se pri analizi posla te se dijele na opće i specifične. Opće metode primjenjuju se u brojnim društvenim istraživanjima koje svaka organizacija oblikuje svojim potrebama te su psihologijskog i sociologijskog karaktera. „To su:

- Metoda opažanja – bitna metoda prikupljanja podataka, posebice pri procjeni klime i kulture u organizaciji. Posrijedi su posjeti odjelima, radnim mjestima, prostorima za obrazovanje, kantinama i drugim prostorima rada i života u organizaciji koji indiciraju odnos prema ljudima i klimi u nekoj organizaciji.
- Metoda intervjua – česta je metoda jer može u neposrednom, sustavnom i standardiziranom razgovoru s akterima i klijentima pružiti niz važnih podataka o funkcioniranju, djelotvornosti i uslugama funkcije ljudskih potencijala. Mogu se primijeniti individualni intervjui (pri intervjuiranju vrhovnog i viših menadžera i stručnjaka ljudskih potencijala) i grupni intervjui za prikupljanje informacija o djelotvornosti postojećih aktivnosti i sustava u grupama od 4 do 8 pojedinaca.
- Metoda upitnika – primjenjuje se jer je racionalnija i brža od intervjua. Obično se razrađuju obuhvatni upitnici s različitim aspektima ocjenjivanja menadžmenta ljudskih potencijala. Mogu se također primjenjivati individualno i grupno.“(Bahtijarević-Šiber, 2014:440-441)

3.2.2. Određivanje obrazovnih potreba

U suvremenim organizacijama obrazovanje zaposlenika je vrlo bitan element poslovanja zbog svakodnevnih promjena u tehnologiji, konstantnog uvođenja inovacija, velike dinamičnosti tržišta te mnogih drugih razloga koji se javljaju u današnjem modernom poslovanju. Upravo zbog toga vrlo je bitno da organizacija ulaže u obrazovni proces zaposlenika kako bi stekli veću globalnu konkurentnost te mnoge učinke koji utječu na cijelu organizaciju te su prikazani na slijedećoj slici.

Slika 3.:Potencijalni učinci obrazovanja



Prilagođeno prema:Sikavica et al., 2008:726

„Utvrđivanje obrazovnih potreba je osnova za obavljanje ostalih faza i koraka kojoj ključnu ulogu imaju menadžeri. U osnovi treba odgovoriti na tri temeljna pitanja:

- Koja znanja, vještine i sposobnosti trebaju imati zaposlenici za uspješno obavljanje poslova i postizanje organizacijskih ciljeva,
- Koji zaposlenici nemaju uopće, ili imaju nedovoljna znanja i vještina,
- Hoće li obrazovanje riješiti te manjkavosti i dati potrebna znanja.“ (Sikavica et al. 2008:728-729)

„Kako bi se odgovorilo na navedena pitanja, potrebno je učiniti iscrpnu analizu organizacije, analizu posla i analizu izvršitelja. **Analiza organizacije** je usmjerena na utvrđivanje obrazovnih potreba iz perspektive organizacije, njenih ciljeva, poslovne strategije, organizacijskih jedinica, kulture, promjena, resursa i mogućnosti za obrazovanje. Njen cilj je prvenstveno utvrditi opće organizacijske potrebe te odnos prema treningu koji postoji u organizaciji. **Analiza posla** je izvor važnih informacija za obavljanje svih zadataka iz područja managementa ljudskih potencijala pa tako i utvrđivanje potreba obrazovanja. Njom se definiraju potrebna znanja, vještine, sposobnosti i druge individualne karakteristike potrebne za uspješno obavljanje poslova. **Analiza izvršitelja** najvažniji je dio u procesu utvrđivanja obrazovnih potreba zbog toga što je obrazovanje postupak kojim se osiguravaju potrebna individualna znanja i vještine. Temelj je analiza sukladnosti potrebnih vještina i znanja za uspješno obavljanje posla i stvarnih vještina i znanja koja izvršitelj posla ima.“ (Sikavica et al. 2008:729)

Marušić (2006) piše kako se istražuju se tri razine da bi se utvrdile potrebe poduzeća koje se obrazovanjem mogu riješiti, a to su:

1. RAZINA: OSPOSOBLJAVANJE ZA TEKUĆE POSLOVE – ova razina bilježi potrebe osposobljavanja za tekući posao, prema standardima koji vrijede za poduzeće. Uključuju se razni oblici obrazovanja kao što su instruktaža, orijentacija, dopuna profila, pripravnički staž.
2. RAZINA: DODATNI POTENCIJALI – u ovoj razini se želi osigurati mogućnost proširivanja znanja za zaposlenike koji već postižu standarde produktivnosti. Planira se profesionalno i tehnološko obrazovanje, dopunsko obrazovanje, rotacija radnih mjesta, privremeni premještaj i specijalne zadaće.
3. RAZINA: RAZVOJ KARIJERE – predstavlja pripremu za napredovanje motiviranih i sposobnih pojedinaca. Planira se redovito, izvanredno i dopisno školovanje, za managere lepeza seminara, specijalizacija u zemlji i inozemstvu, te diplomski ili postdiplomski studij.

Za svaku od navedene tri razine planovi se većinom sastoje od dva dijela. Prvi se odnosi na razvoj karijere zaposlenika, njihovo napredovanje, kao i na planu sukcesije ako su u pitanju rukovoditelji. Drugi dio plana odnosi se na ljude koji se zapošljavaju izvana odnosno sa tržišta rada. Pridobiva ih se oglasom preko zavoda za zapošljavanje, od poduzeća pod stečajem, drugih poduzeća i sl. Za njih se planiraju oblici prve razine za niže kvalifikacije, oblici druge i prve razine za srednje kvalifikacije, i treće razine za rukovoditelje.

„OBLICI OBRAZOVANJA UZ RAD

- Instruktaža – predstavlja univerzalni oblik osposobljavanja. Njom se upoznaju i razvijaju vještine potrebne za obavljanje posla odvija se pod nadzorom instruktora, na stroju i mjestu gdje će zaposlenici raditi.
- Orijentacija – važna kada zaposlenik prihvaća, ili ne prihvaća posao i okolinu u koju je došao, i kad okolina prihvaća njega, ili ga ne prihvaća. Program orijentacije sastoji se obično od informacija o poslovanju poduzeća, obilaska pogona, upoznavanje sustava rukovođenja i sl.
- Dopuna profila – obrazovni sustav nije u mogućnosti pripremiti mladog čovjeka da iz školske klupe sjedne za stroj i postigne odgovarajuću proizvodnost pa se iz tog razloga organiziraju tečajevi iz onog dijela, ili predmeta kojeg kandidat nije prošao u školi.
- Pripravnički staž – vezan je uz zaposlenike malo viših kvalifikacija i predstavlja stručnu kvalifikaciju koja je preduvjet za radno mjesto. Pripravništvo uključuje kombinaciju dopune profila, osposobljavanje za konkretno radno mjesto i koji puta djelomično obrazovanje.
- Profesionalno i tehničko osposobljavanje – pogodan oblik za drugu razinu potreba poduzeća. Obavlja se permanentno na različitim razinama stručnosti u svezi s tehnološkim promjenama, promjenama u proizvodnji i organizaciji posla.
- Dopunsko obrazovanje – proširuje znanja i spoznaje zaposlenika. Primjenjuje se kod svih stupnjeva kvalifikacijske ljestvice. Najčešće je neobvezno, ali se može tražiti kao uvjet za napredovanje.
- Rotacija i privremeni premještaj – predstavljaju tehnike osposobljavanja koje se primjenjuju većinom kod tehničkih zanimanja i managerskih poslova. Pomicanje na drugo radno mjesto zaposleniku širi vidike, upoznaje ga s različitim aspektima proizvodnje i sl.
- Specijalne zadaće – predstavljaju primjerice rad u povjerenstvima, ili timovima. Imaju zadatak pripremiti radnika za sudjelovanje u upravljanju i za buduće premještanje na drugo radno mjesto.
- Redovito, izvanredno i dopisno školovanje – na trećoj razini plana obrazovanja u poduzeću također će biti seminara, dopunskih kraćih oblika, ali će se služba ljudskih potencijala više oslanjati na škole odnosno fakultete. Potrebe za obrazovanjem se sve veće pa se stoga obrazovni sustav pokušava što bolje organizirati kako bi omogućio što lakše obrazovanje uz rad putem dopisnih škola i studija.

- Obrazovanje menagera – može se podijeliti na seminare, specijalizacije, diplomski, postdiplomski studij i postdiplomski studij poslovnog upravljanja.“ (Marušić, 2006:251-254)

3.2.3. Metode i tehnike obrazovanja unutar poduzeća

Najčešće korištene metode obrazovanja unutar poduzeća su:

- a) **INDIVIDUALNE INSTRUKCIJE** - instruktor obučava zaposlenika na radnom mjestu te ga upućuje i demonstrira kako treba obavljati neku aktivnost, ili zadatak.
- b) **ROTACIJA POSLA** - omogućuje zaposlenicima stjecanje iskustva u obavljanju različitih vrsta poslova.
- c) **STRUČNA PRAKSA** – poseban oblik obučavanja vezan za stručna zanimanja koja u procesu obrazovanja usko povezuju teorijski i praktični rad.
- d) **PRIPRAVNIČKI STAŽ** – razdoblje u kojem se novozaposleni u organizaciji upoznaju s poslovanjem i specifičnim poslom za koji su izabrani.
- e) **MENTORSTVO** – mentori koji su uglavnom iskusni stručnjaci i menageri, usmjeravaju, vode i razvijaju zaposlenike.
- f) **STUDENTSKA PRAKSA** – način na koji studenti tijekom studija dobivaju radno i poslovno iskustvo. Organizaciji je omogućeno da bez troškova nađe talentirane i sposobne ljude.

3.2.4. Metode i tehnike obrazovanja izvan poduzeća

Najčešće metode obrazovanja izvan poduzeća su:

- a) **PREDAVANJA** – verbalna prezentacija informacija uz pomoć koje se mogu efikasno prenositi velike količine informacija velikoj grupi ljudi.
- b) **AUDIOVIZUALNE TEHNIKE** – predstavljaju filmovi, videovrpce i televizija koje na zabavan način prenose znanja i obučavaju u postupcima i tehnikama rješavanja različitih problema.
- c) **PROGRAMIRANO UČENJE** – predstavlja sustavnu metodu obučavanja vještina nekog posla koja uključuje prezentiranje pitanja, omogućavanje sudionicima da na njih odgovore i neposredni *feedback* obučavatelja o točnosti odgovora.

- d) UČENJE POMOĆU RAČUNALA – distribucija obrazovnih programa polaznicima koji ih rabe pomoću računala.
- e) INTERAKTIVNI VIDEO – kombinira prednosti videa i računalno vođenih instrukcija te uglavnom služi za obučavanje i usavršavanje vještina.
- f) KONFERENCIJE I RASPRAVE – usmjerene na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije i pristupe unutar, ili izvan organizacije.
- g) OBUČAVANJE U SIMULIRANIM RADNIM UVJETIMA – obuka u simuliranoj radnoj situaciji i opremi koja predstavlja istu vrstu strojeva i instrumenata koji se rabe na poslu
- h) METODE SLUČAJEVA – identificiranje i analiza specifičnih problema hipotetskih ili stvarnih organizacijskih ili poslovnih problema, razvijanje rješenja te davanje prijedloga za njihovo rješavanje
- i) IGRANJE ULOGA – predstavlja simuliranje praktičnog života i problema kod kojeg sudionici dobivaju konkretne uloge u rješavanju određenih organizacijskih ili poslovnih problema
- j) POSLOVNE IGRE – predstavlja simuliranje kompleksne situacije iz stvarnog života i posla managera pa se često nazivaju i managerskim igrama
- k) TRENING OSJETLJIVOSTI – poseban pristup koji se služi grupama u svrhu podizanja individualne osjetljivosti i svijesti o osjećajima drugih i načinima na koje pojedinci svojim ponašanjima utječu na osjećaje, stavove i ponašanje drugih osoba.

4. PROFESIONALNI RAZVOJ U ORUŽANIM SNAGAMA REPUBLIKE HRVATSKE

4.1. Općenito o školovanju i izobrazbi u Oružanim Snagama Republike Hrvatske

„Vojno školovanje je vremenski ograničen planski proces stjecanja teorijskih znanja i vještina, u školama i drugim obrazovnim institucijama u svrhu osposobljavanja polaznika za obnašanje odgovarajućih dužnosti u Oružanim snagama.“ (Zakon o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske, Članak 78.)

Vojna izobrazba je trajni proces usvajanja znanja, vještina i sposobnosti vojne osobe tijekom školovanja, obuke i drugih oblika usavršavanja i osposobljavanja. Vojna izobrazba je sastavni dio profesionalnog razvoja vojnih osoba, a provodi se na Hrvatskom vojnom učilištu, u središtima za obuku Oružanih snaga, te u vojnim i civilnim institucijama u Republici Hrvatskoj i inozemstvu, a organizira se kao slijedno-rastuća te funkcionalna izobrazba.

„Slijedno-rastuća vojna izobrazba osposobljava vojnu osobu za obnašanje dužnosti određene razine odgovornosti i provodi se kroz četiri razine dočasničke i četiri razine časničke izobrazbe. Vojna osoba se upućuje na određenu razinu slijedno-rastuće izobrazbe ako je s uspjehom završila prethodnu razinu izobrazbe.“ (Zakon o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske, Članak 79.)

Specijalistička vojna izobrazba osigurava stjecanje potrebnih znanja i vještina za obnašanje dužnosti određene vojno stručne specijalnosti.

„Funkcionalna izobrazba je oblik stjecanja znanja i vještina u svrhu kvalitetnijeg obnašanja dužnosti i nadopune vojno stručne specijalnosti, čijim se završetkom stječe dodatna osposobljenost za dužnosti u rodovima, službama i strukama u određenom funkcionalnom području.“ (Zakon o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske, Članak 79.)

Vojne osobe koje ispunjavaju propisane uvjete mogu se uputiti na izobrazbu u skladu s kriterijima i potrebama službe. Školovanje je jedan od zakonskih preduvjeta za profesionalni razvoj djelatnih vojnih osoba u OS RH.

Odabrani kandidati potpisuju s Ministarstvom obrane ugovor kojim se utvrđuju međusobna prava i obveze u vezi s izobrazbom.

4.2. Profesionalni razvoj

Profesionalni je razvoj zbroj cjelokupne obuke, izobrazbe i iskustava koja vojska pruža časnicima i dočasnicima da unaprijede sposobnosti za obavljanje svojih zadaća. Funkcija se profesionalnog razvoja sastoji od programa koji su napravljeni za ostvarenje tih zadaća te za stvaranje okružja koje potiče muškarce i žene da nastoje postati časnici i dočasnici od karijere. Konačni je cilj profesionalnog razvoja kontinuirano poboljšavanje mogućnosti oružanih snaga RH-a u provedbi nacionalne politike kako je usmjeruje njezino civilno društvo.“ (Janeš, n.d.:30)

Sustav napredovanja u vojnoj službi RH temeljen je na konstantnom stjecanju novih znanja i vještina koji se stalnom izobrazbom usavršavaju kako bi mogli obavljati svoje dužnosti te kroz sustav ocjenjivanja vojnika i dočasnika, zadovoljavajućim rezultatima održavali vojnički i dočasnički sastav na razini visoke kvalitete.

„Djelatnog vojnika i djelatnog dočasnika upućuje se na vojnu izobrazbu, raspoređuje na dužnosti i promiče u rodu, službi odnosno struci u kojoj je primljen u službu. Djelatni vojnik, ili djelatni dočasnik može se profesionalno razvijati, odnosno nastaviti karijeru i u okviru drugog roda, službe, ili struke odnosno funkcionalnog područja kada postoji potreba službe i kada nema mogućnosti nastavka karijere u dosadašnjem rodu, službi, struci, ili funkcionalnom području, a nisu ispunjeni uvjeti za njegovo izdvajanje u skladu s odredbama Pravilnika o standardima profesionalnog razvoja i postupku utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja dočasnika i vojnika.“ (Pravilnik o standardima profesionalnog razvoja i postupku utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja vojnika i dočasnika, Članak 2.)

Prema Pravilniku o standardima profesionalnog razvoja i postupku utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja dočasnika i vojnika (2011) postoje tri razine vojne izobrazbe. To su:

- Program temeljne dočasničke izobrazbe
- Program napredne dočasničke izobrazbe
- Program visoke dočasničke izobrazbe

4.2.1. Pohađanje vojne izobrazbe

Kandidati koji se upućuju na vojno školovanje određeni su prema potrebama i prioritetima razina, rodova i struka za vojnu i civilnu izobrazbu. Janeš (n.d.) slijed vojne izobrazbe pojašnjava na slijedeći način. Određuju se kandidati za pojedinu vojnu izobrazbu te

pristupaju zdravstvenim i psihologijskim pregledima te im se upućuje poziv za školovanje. Nakon završetka srednje škole prva dva mjeseca polazi se temeljna vojna obuka, nakon koje slijedi specijalistička koja se popunjava sukladno potrebama OS RH-a. Zatim slijedi izobrazba u vojnim učilištima gdje se stječu znanja i vještine pojedinih rodova i struka te dvomjesečno stažiranje i završni ispit. Nakon završene izobrazbe dočasnici se upućuju u vojnu službu te im se dodjeljuje prvi čin.

Prijavljivanje i odabir za izobrazbu

Vojne osobe koje ispunjavaju propisane uvjete mogu se uputiti na izobrazbu u skladu s kriterijima i potrebama službe. Odabrani kandidati potpisuju s Ministarstvom obrane ugovor kojim se utvrđuju međusobna prava i obveze u vezi s izobrazbom. Način i kriterije za odabir kandidata, nadoknadu troškova u vezi s izobrazbom, obveze koje će se utvrđivati ugovorima za pojedinu vrstu izobrazbe, te druga pitanja stručnog osposobljavanja i usavršavanja vojnih osoba propisuje ministar obrane.

Vojni stipendisti

Ministarstvo obrane može radi popune određenih ustrojbenih mjesta stipendirati studente stručnih studija, specijalističkih diplomskih stručnih studija, preddiplomskih i diplomskih sveučilišnih studija u zemlji i inozemstvu. Vojni stipendist mora ispunjavati uvjete propisane za djelatnu vojnu službu prije sklapanja ugovora o stipendiranju, a oni su:

- isključivo državljanstvo Republike Hrvatske,
- najviše navršenih 20 godina života do kraja kalendarske godine u kojoj se objavljuje natječaj,
- upisana 1. godina redovitog studija (u srpnju godine za koju se raspisuje natječaj),
- ispunjavanje propisanih kriterija za kadeta temeljem psihologijskog ispitivanja i zdravstvenih pregleda,
- zadovoljavanje sigurnosnih kriterija.

Svi studenti - kadeti imaju podmirene cjelokupne troškove studiranja uključujući smještaj, prehranu, literaturu, vojnu kadetsku odoru, sportsku opremu, gradski prijevoz i još k tome mjesečnu stipendiju. Kadet se ugovorom obvezuje ostati u sustavu obrane u dvostrukom trajanju od vremena studiranja kao i na redovito izvršavanje studenskih i vojnih obveza.

Temeljna i specijalistička vojna obuka

Školovanje je jedan od zakonskih preduvjeta za profesionalni razvoj djelatnih vojnih osoba u OS RH. Odabrani kandidati potpisuju s Ministarstvom obrane ugovor kojim se utvrđuju međusobna prava i obveze u vezi s izobrazbom.

Prvu razinu predstavlja temeljna vojna obuka koja se provodi na dragovoljnom služenju vojnog roka gdje se pripadnici Oružanih snaga obučavaju u temeljnim vojnim vještinama. Slijedi specijalistička vojna obuka tijekom koje se vojnici obučavaju kako bi svladali sva potrebna znanja potrebna za izvršavanje vojnih dužnosti u skladu s vojno-stručnim specijalnostima u rodu, službi i struci. Obuka osvježanja provodi se u cilju „osvježanja“ prije stečenih znanja potrebnim za slijedne oblike pojedinačne i postrojbene obuke. Ova vrsta obuke provodi se u obučnim središtima i drugim ustrojstvenim jedinicama oružanih snaga, te u vojnim obučnim središtima u inozemstvu. Vojnici se u pravilu obučavaju za obnašanje dužnosti vojnostručnih specijalnosti u okviru jednog roda, odnosno službe no iznimno se, u skladu s potrebama službe, vojnici mogu obučiti i za obnašanje dužnosti u okviru drugog roda ako posjeduju potrebno predznanje i sposobnosti.

4.2.2. Sustav napredovanja u službi

Djelatne vojne osobe, odnosno časnici i dočasnici na temelju vojne izobrazbe dobivaju odgovarajući čin prema prethodno navedenim razinama. Uvjete koji se moraju ispunjavati kako bi se djelatnu vojnu osobu promaknulo u viši čin navedeni su u članku 91. Zakona o službi u Oružanim snagama u Republici Hrvatskoj.

„Vojnu osobu može se promaknuti u viši čin:

- Ako je provela propisano vrijeme u određenom činu
- Ako nije kažnjena za kazneno djelo, odnosno ako je za kazneno djelo nastupila rehabilitacija i ako se protiv nje ne vodi kazneni postupak
- Ako u zadnje tri godine nije kažnjena za stegovni prijestup, odnosno ako se protiv nje ne vodi stegovni postupak zbog stegovnog prijestupa
- Ako u vremenu propisanom za promaknuće nijedanput nije ocjenjena ocjenom „zadovoljava“
- Ako postoji mogućnost rasporeda na dužnost višeg čina“ (Zakon o službi u Oružanim snagama u RH, Članak 91.)

Slijedno-rastuća dočasnička izobrazba

Izobrazba dočasnika se provodi na Hrvatskom vojnom učilištu (HVU), u središtima za obuku Oružanih snaga (OS) RH te u vojnim i civilnim institucijama u Republici Hrvatskoj i inozemstvu, kao slijedno-rastuća izobrazba, funkcionalna izobrazba, ili izobrazba stranih jezika.

Slijedno-rastuća izobrazba dočasnika (i vojnika za prijam - raspoređivanje na dočasničke dužnosti) provodi se na HVU u 4 razine pohađanjem općih i specijalističkih tečajeva:

- Prva razina – za dodjelu čina skupnika,
- Druga razina – za promaknuće u čin desetnika i narednika,
- Treća razina – za promaknuće u čin nadnarednika i stožernog narednika,
- Četvrta razina – za promaknuće u čin časničkog namjesnika.

„Dočasnik može biti promaknut u viši čin kada ispuni uvjete iz članka 91. ovog Zakona, ako je mlađi od godina propisanih odredbama ovog članka, kada u činu provede propisano vrijeme i stekne slijedno-rastuću dočasničku izobrazbu razine kako slijedi:

- Skupnik može biti promaknut u čin desetnika do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 34 godine, kada u činu skupnika provede tri godine i ako ima završenu slijedno-rastuću dočasničku izobrazbu druge razine
- Desetnik može biti promaknut u čin narednika do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 37 godina, kada u činu desetnika provede četiri godine i ako ima završenu slijedno-rastuću dočasničku izobrazbu druge razine
- Narednik može biti promaknut u čin nadnarednika do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 42 godine, kada u činu narednika provede pet godina i ako ima završenu slijedno-rastuću izobrazbu treće razine
- Nadnarednik može biti promaknut u čin stožernog narednika do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 45 godina, kada u činu nadnarednika provede pet godina i ako ima završenu slijedno-rastuću dočasničku izobrazbu treće razine
- Stožerni narednik može biti promaknut u čin časničkog namjesnika do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 49 godina, kada u činu stožernog narednika provede pet godina i ako ima završenu slijedno-rastuću dočasničku izobrazbu četvrte razine.“ (Zakon o službi u Oružanim snagama u RH, Članak 95.)

Slijedno-rastuća časnička izobrazba

Izobrazba časnika se primarno provodi u Hrvatskom vojnom učilištu „Dr. Franjo Tuđman“ u Zagrebu koje je nositelj institucionalne izobrazbe u OS RH. Manji broj časnika upućuje se na programe školovanja u inozemne vojne škole, a na temelju programa bilateralne vojne suradnje s bilateralnim partnerima.

Slijedno-rastuća izobrazba časnika u OS RH provodi se u četiri razine:

- Prva razina – za dodjelu čina poručnika / poručnika korvete i promaknuće u čin natporučnika/poručnika fregate,
- Druga razina – za promaknuće u čin satnika / poručnika bojnog broda i bojnika / kapetana korvete,
- Treća razina – za promaknuće u čin pukovnika / kapetana fregate i brigadira / kapetana bojnog broda,
- Četvrta razina – za promaknuće u čin generala / admirala.

„Časnik može biti promaknut u viši čin kada ispuni uvjete iz članka 91. ovoga Zakona, ako je mlađi od godina života propisanih odredbama ovoga članka, kada u činu provede propisano vrijeme i stekne slijedno-rastuću časničku izobrazbu propisane razine kako slijedi:

- Poručnik, odnosno poručnik korvete može biti promaknut u čin natporučnika, odnosno poručnika fregate najkasnije do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 34 godine, kada u činu poručnika, odnosno poručnika korvete provede tri godine i ako ima završenu slijedno rastuću časničku izobrazbu prve razine te završen najmanje preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij
- Natporučnik, odnosno poručnik fregate može biti promaknut u čin satnika, odnosno poručnika bojnog broda najkasnije do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 39 godina, kada u činu natporučnika, odnosno poručnika fregate provede četiri godine i ako ima završenu slijedno-rastuću časničku izobrazbu druge razine te završen najmanje stručni studij ili preddiplomski sveučilišni studij
- Satnik, odnosno poručnik bojnog broda može biti promaknut u čin bojnika, odnosno kapetana korvete najkasnije do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 45 godina, kada u činu satnika odnosno poručnika bojnog broda provede pet godina i ako ima završenu slijedno-rastuću časničku izobrazbu druge razine te završen najmanje stručni studij ili preddiplomski sveučilišni studij
- Bojnik, odnosno kapetan korvete može biti promaknut u čin pukovnika, odnosno kapetana fregate najkasnije do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 48 godina,

kada u činu bojnika odnosno kapetana kovrete provede pet godina, ako ima završenu slijedno-rastuću časničku izobrazbu treće razine te završen najmanje stručni studij ili preddiplomski sveučilišni studij

- Pukovnik, odnosno kapetan fregate može biti promaknut u čin brigadira, odnosno kapetana bojnog broda najkasnije do kraja kalendarske godine u kojoj navršava 51 godinu, kada u činu pukovnika odnosno kapetana fregate provede pet godina, ako ima završenu slijedno rastuću časničku izobrazbu treće razine te završen najmanje diplomski sveučilišni studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij“ (Zakon o službi u Oružanim snagama u RH, Članak 97.)

„Brigadir, odnosno kapetan bojnog broda može biti promaknut u čin brigadnog generala, odnosno komodora kada ispuní uvjete iz članka 91. ovoga Zakona, kada u činu brigadira, odnosno kapetana bojnog broda provede četiri godine te ima završenu slijedno-rastuću časničku izobrazbu četvrte razine, završen diplomski sveučilišni studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij i ima istaknute rezultate u službi na temelju najviših službenih ocjena.“ (Zakon o službi u Oružanim snagama u RH, Članak 98.)

Međunarodna vojna izobrazba

Kako je navedeno u Pravilniku o standardima profesionalnog razvoja i postupku utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja dočasnika i vojnika (2011) djelatne vojne osobe, službenici i namještenici pripremaju se i upućuju na školovanje u inozemstvu u skladu s Planom međunarodne vojne izobrazbe i godišnjom odlukom ministra obrane o školovanju u inozemstvu koji se donose prema Pravilniku o izobrazbi.

Glavni stožer OS RH (putem Uprave za personalne poslove GS OS RH) i ustrojstvene jedinice Ministarstva obrane dostavljaju Upravi za ljudske resurse MORH-a prijedloge kandidata za programe izobrazbe u inozemstvu u skladu s uvjetima za pohađanje konkretnog programa i u rokovima navedenim u Planu i programu međunarodne vojne izobrazbe. Uprava za ljudske resurse MORH-a odgovorna je za koordinaciju, učinkovitu provedbu i nadzor provedbe međunarodne vojne izobrazbe i obuke.

Učenje stranih jezika

Vojne osobe obvezne su steći, održavati i usavršavati odgovarajuću razinu znanja stranog jezika ovisno o činu i dužnosti koju obnašaju. Stjecanje, održavanje i usavršavanje znanja jezika provodi se u vojnim i civilnim obrazovnim institucijama i samoobrazovanjem. Strane jezike za čijim poznavanjem postoji potreba, razinu znanja potrebnog za promaknuće u više činove, kriterije za utvrđivanje razine znanja i način provjere znanja propisuje ministar obrane na prijedlog načelnika Glavnog stožera.

4.2.3. Standardi profesionalnog razvoja

Prema Pravilniku o standardima profesionalnog razvoja i postupku utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja dočasnika i vojnika (2011) standardi profesionalnog razvoja djelatnih vojnih osoba ovise o osobnom činu, godinama života, civilnoj izobrazbi, vojnoj izobrazbi, vremenu provedenom u službi, kao i o drugim okolnostima važnim za obavljanje službe u Oružanim snagama.

Radi upravljanja profesionalnim razvojem ministar obrane pravilnikom utvrđuje standarde profesionalnog razvoja za djelatne vojnike, dočasnike i časnike. Prijedlog pravilnika ministru obrane može podnijeti načelnik Glavnog stožera. Standardi profesionalnog razvoja posebno se propisuju za djelatne vojne osobe borbenih rodova i rodova borbene potpore, a posebno za djelatne vojne osobe struka odnosno službi. Pravilnikom se propisuje i postupak utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja te program zbrinjavanja i tranzicije osoba koje nemaju mogućnost daljnjeg profesionalnog razvoja.

Standardi profesionalnog razvoja vojnika

Djelatni vojnik može se profesionalno razvijati kao vojnik, ili se može razviti u dočasnika odnosno časnika pod uvjetima propisanim Zakonom o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske i Pravilniku o standardima profesionalnog razvoja dočasnika i vojnika.

Djelatni vojnik koji je u vojnu službu primljen na neodređeno vrijeme u standardu je profesionalnog razvoja ako ima odgovarajuću osnovnu osposobljenost u skladu sa zahtijevanom ustrojbenom vojno stručnom specijalnosti i zadovoljava propisane uvjete tjelesne sposobnosti dužnosti na koju je raspoređen.

Standardi profesionalnog razvoja dočasnika

Skupnik je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 42 godine života,
- najmanje srednju stručnu spremu,
- završen tečaj za razvoj temeljnih sposobnosti vođenja,
- manje od šest godina u činu.

Desetnik je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 44 godine života,
- najmanje srednju stručnu spremu,
- prvu razinu vojne izobrazbe za dočasnike,
- manje od osam godina u činu.

Narednik je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 46 godina života,
- najmanje srednju stručnu spremu,
- prvu razinu vojne izobrazbe za dočasnike,
- manje od osam godina u činu.

Nadnarednik je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 49 godina života,
- najmanje srednju stručnu spremu,
- drugu razinu vojne izobrazbe za dočasnike,
- manje od osam godina u činu.

Stožerni narednik je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 52 godine života,
- najmanje srednju stručnu spremu,
- drugu razinu vojne izobrazbe za dočasnike,
- manje od osam godina u činu.

Časnički namjesnik je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 54 godine života,
- najmanje srednju stručnu spremu,
- treću razinu vojne izobrazbe za dočasnike,
- manje od deset godina u činu.

Standardi profesionalnog razvoja časnika

Prema Pravilniku o standardima profesionalnog razvoja i postupku utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja časnika (2011) djelatnog časnika upućuje se na vojnu izobrazbu, raspoređuje na dužnosti i promiče u rodu, službi, odnosno struci u kojoj je primljen u službu. „Djelatni časnik može se profesionalno razvijati odnosno nastaviti karijeru i u okviru drugog roda, službe, ili struke odnosno funkcionalnog područja kada postoji potreba službe i kada nema mogućnosti nastavka karijere u dosadašnjem rodu, službi, struci ili funkcionalnom području, a nisu ispunjeni uvjeti za izdvajanje u skladu s odredbama ovoga Pravilnika. Promjena roda, službe, ili struke provodi se nakon odgovarajuće obuke, izobrazbe ili prekvalifikacije radi osposobljavanja za rad u drugom rodu, službi ili struci.“ (Pravilnik o standardima profesionalnog razvoja i postupku utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja časnika, Članak 2.)

Poručnik odnosno poručnik korvete je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 40 godina života,
- najmanje završen stručni studij ili preddiplomski sveučilišni studij,
- prvu razinu vojne izobrazbe za časnike,
- manje od sedam godina u činu.

Natporučnik odnosno poručnik fregate je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 43 godine života,
- najmanje završen stručni studij ili preddiplomski sveučilišni studij,
- prvu razinu vojne izobrazbe za časnike,
- manje od osam godina u činu.

Satnik odnosno poručnik bojnog broda je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 49 godina života,
- najmanje završen stručni studij ili preddiplomski sveučilišni studij,
- drugu razinu vojne izobrazbe za časnike,
- manje od osam godina u činu.

Bojnik odnosno kapetan korvete je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 52 godine života,
- najmanje završen stručni studij ili preddiplomski sveučilišni studij,
- drugu razinu vojne izobrazbe za djelatne časnike.

Pukovnik odnosno kapetan fregate je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 55 godine života
- najmanje završen stručni studij ili preddiplomski sveučilišni studij,
- treću razinu vojne izobrazbe za djelatne časnike.

Brigadir odnosno kapetan bojnog broda je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 56 godina života,
- najmanje završen diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij,
- treću razinu vojne izobrazbe za djelatne časnike.

Brigadni general odnosno komodor je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 57 godina života,
- najmanje završen diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij,
- četvrtu razinu vojne izobrazbe za djelatne časnike,
- znanje stranog jezika najmanje 70% prema ALCPT-u (American Language Computer Placement Test) ili iste razine po drugoj metodologiji

General bojnik odnosno kontraadmiral je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 58 godina života,
- najmanje završen diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij
- četvrtu razinu vojne izobrazbe za djelatne časnike,
- znanje stranog jezika najmanje 70% prema ALCPT ili iste razine po drugoj metodologiji.

General pukovnik odnosno viceadmiral je u standardu profesionalnog razvoja ako u tekućoj godini ima:

- manje od 60 godina života.
- najmanje završen diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij.
- četvrtu razinu vojne izobrazbe za djelatne časnike.
- znanje stranog jezika najmanje 70% prema ALCPT-u ili iste razine po drugoj metodologiji.

5. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog završnog rada zaključak je kako se konstantim inovacijama i promjenama suvremenog poslovanja povećava potreba različitih oblika obrazovanja ljudskih resursa radi povećanja učinkovitosti obavljanja poslova za koje su angažirani. Zaposlenici koji se obrazuju uz rad postižu bolje rezultate a samim tim i poduzeća koja ulažu u profesionalni razvoj svojih zaposlenika. Kako bi se ostvario profesionalni razvoj potrebno je definirati sustav permanentnog obrazovanja i sustav napredovanja na radu. Radi formiranja sustava permanentnog obrazovanja potrebno je proširiti lepezu nositelja obrazovanja kao što su sveučilišta, zavodi za zapošljavanje, centri većih poduzeća, privatne škole i slično. Posebna pažnja trebala bi se posvetiti kreativnim i inventivnim zaposlenicima vezano za njihovo daljnje školovanje i napredovanje.

Provedenom analizom profesionalnog razvoja u OSRH može se zaključiti kako je briga za obrazovanje i usavršavanje djelatnih vojnih osoba na visokoj razini. Mnoga poduzeća i druge organizacije bi se mogle ugledati na takav sustav planiranja permanentnog obrazovanja i profesionalnog razvoja. Profesionalni razvoj se odvija po strogim uvjetima propisanim zakonom, pravilnicima i standardima što osigurava vrhunski obučeni i konkurentan kadar. Vojne osobe koje ispunjavaju propisane uvjete mogu se uputiti na izobrazbu u skladu s kriterijima i potrebama službe. Školovanje je jedan od zakonskih preduvjeta za profesionalni razvoj djelatnih vojnih osoba u OS RH.

6. POPIS LITERATURE

Stručne knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
2. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P. (2004) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia
3. Janeš, A. i suradnici (n.d.) *Vodič za dočasnike*.
4. Kostanjevac, M. (2008) *Menadžment u vojnoj organizaciji*. Zagreb: MORH
5. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. IV. Izmijenjeno i dopunjeno izd. Zagreb: Adeco
6. Sikavica, P., Novak, M. (1993) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
7. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga

Pravni propisi:

8. Pravilnik o izobrazbi (NN 94/15)
9. Pravilnik o načinu i uvjetima sklapanja ugovora o kadetskoj službi i ugovora o stipendiranju (NN 158/13)
10. Pravilnik o standardima profesionalnog razvoja i postupku utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja vojnika i dočasnika (NN 41/11)
11. Pravilnik o standardima profesionalnog razvoja i postupku utvrđivanja nemogućnosti daljnjeg profesionalnog razvoja časnika (NN 41/11)
12. Zakon o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske (NN 73/13)

Internet stranice:

13. <http://www.ipa-pom.eu/hr/forum/16-razvoj-karijere/37-razvoj-karijere> (10.07.2016.)
14. <http://zakon.hr/> (03.06.2016.)

7. POPIS KORIŠTENIH KRATICA I AKRONIMA

ALCPT	American Language Computer Placement Test
HVU	Hrvatsko vojno učilište
Itđ.	i tako dalje
MORH	Ministarstvo obrane Republike Hrvatske
Npr.	na primjer
OSRH	Oružane snage Republike Hrvatske
Sl.	slično
Tj.	to jest

POPIS KORIŠTENIH TABLICA I SLIKA

Tablica 1.: Teorijski model profesionalnog razvoja.....	3
Slika 1.: Mogućnost pribavljanja talenata.....	6
Slika 2.:Proces provođenja analize posla.....	13
Slika 3.:Potencijalni učinci obrazovanja.....	15

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Martina Babić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog / diplomskog rada pod naslovom **Profesionalni razvoj u Ministrastvu obrane Republike Hrvatske** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 06.09. 2016. godine

Martina Babić
